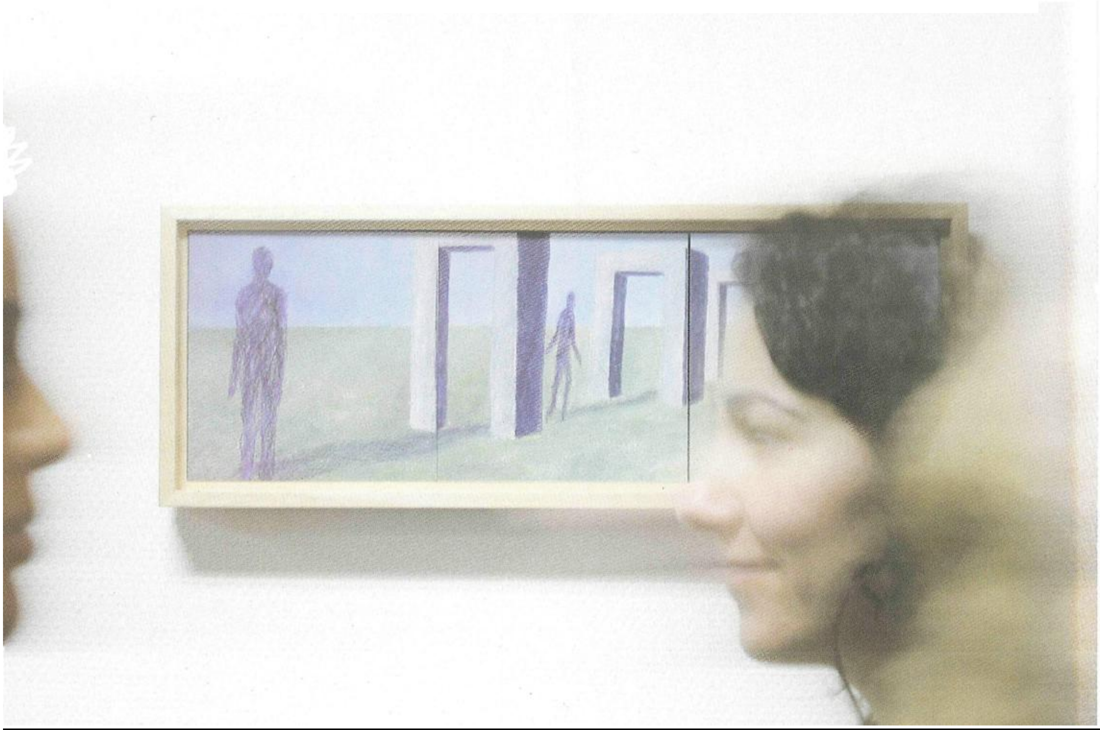
De Werkmaatschappij
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

OGC Gateway™

Review 0

Invoering Trekkingsrechten PGB



Communiceren met Zorg

Gateway™ Review 0 – Strategie en bereik

Versie nummer: 1.0

Datum van oplevering SRO: 23 september 2014

Overheidsorganisatie: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

SRO: Kees van der Burg

Gateway Review data: 15 t/m 19 september 2014

Achtergrond

Een belangrijk onderdeel in het terugdringen van zorgfraude is de aanpak van fraude met het persoonsgebonden budget (PGB). In het plan over de aanpak van PGB fraude, dat eind 2012 door de staatssecretaris naar de Kamer is gestuurd, is de invoering van trekkingsrechten PGB als voornaam punt benoemd. Ook in de debatten in de Kamer over zowel het PGB in het algemeen als over de aanpak van fraude in het bijzonder zijn de trekkingsrechten PGB steeds als zodanig benoemd.

De invoering van het systeem van trekkingsrechten PGB dient enerzijds een drempel tegen fraude op te werpen en anderzijds de opsporing van fraude te vergemakkelijken. Fraudebestrijding betekent dat de partijen die verantwoordelijk zijn voor het aanpakken van fraude (zorgkantoren, gemeenten) ook in staat moeten zijn deze verantwoordelijkheid in te vullen. Bij de toetsing van de rechtmatigheid van de betalingen en bij het opsporen van fraudeurs dient het systeem van trekkingsrechten PGB ondersteunend te zijn[1].

Een tweede belangrijk uitgangspunt is dat het trekkingsrechtensysteem gebruiksvriendelijk voor de budgethouders moet zijn. Alle cliënten/ budgethouders met een PGB uit de AWBZ/Wlz, Wmo en of Jeugdwet moeten deelnemen aan het systeem van trekkingsrechten. Zij moeten door de invoering van de trekkingsrechten PGB de zeggenschap behouden over hun PGB, daar op een gebruikersvriendelijke wijze mee om kunnen gaan en zekerheid hebben dat het systeem aan de eisen van privacy en informatiebeveiliging voldoet.

De introductie van de trekkingsrechten voor de PGB's is een ingrijpende wijziging waarbij veel partijen betrokken zijn. De SVB heeft van het ministerie van VWS de opdracht gekregen om het informatiesysteem van trekkingsrechten te realiseren en te beheren voor de drie wetten: ABWZ/Wlz, Wmo en Jeugdwet. De introductie van trekkingsrechten PGB voor alle budgethouders moet per 1 januari 2015 zijn beslag krijgen.

Programma Trekkingsrechten PGB

Voor het implementeren van het stelsel van trekkingsrechten PGB is bij het ministerie van VWS het programma Trekkingsrechten PGB opgestart. Het programma is te typeren als een regieprogramma en richt zich met name op activiteiten die de samenhang in de keten borgen:

1. Het sturen op de samenhang en voortgang van de projecten en de werkpakketten van de verschillende partijen;
2. Het sturen op de tijdige totstandkoming van alle randvoorwaarden die voor de uitvoerders van belang zijn, inclusief de eisen die de budgethouders aan de processen en systemen stellen; en
3. Het coördineren van de implementatie van trekkingsrechten PGB in samenhang met de implementatie van de Wlz, de Wmo en de Jeugdwet.

Vanwege de grote tijdsdruk op de invoering van trekkingsrechten PGB en de beperkingen van het huidige systeem wordt er gewerkt met een plateau-indeling en -planning. Het eerste plateau bevat het noodzakelijke om per 1 januari 2015 trekkingsrechten PGB te kunnen uitvoeren. Dit geldt zowel voor de systemen als voor de processen. Op dit moment worden de voorbereidingen getroffen om vanaf 1 januari 2015 met het nieuwe stelsel van trekkingsrechten PGB op acceptabele wijze te kunnen starten, waarna het stelsel verder zal worden geoptimaliseerd.

Om te bezien of de gehanteerde aanpak en geplande activiteiten voor de komende periode passen en toereikend zijn, wordt een Gateway Review op het programma Trekkingsrechten PGB aangevraagd.

[1] In een PGB-systeem met trekkingsrechten krijgt de cliënt/budgethouder niet langer het geld contact op de rekening, maar wordt het budget door de zorgkantoren en gemeenten ondergebracht bij de SVB. Onderdeel van het systeem van trekkingsrechten is dat partijen/personen die zorg leveren, bekend moeten zijn. Dit betekent dat frauduleuze partijen zichtbaar worden en geweigerd kunnen worden. Daarnaast biedt het systeem de mogelijkheid om niet-reguliere betalingen nader te onderzoeken, waardoor (de poging tot) fraude eerder aan het licht kan komen en wordt het mogelijk te bezien of (gewenste) betalingen wel aansluiten op (geleverde) prestaties.

Vraagstelling

De SRO, DG Langdurige Zorg, vraagt een Gateway type 0 (programma-review) aan op het programma Trekkingsrecht PGB. Doel is om vast te stellen:

1. Of met het programma Trekkingsrecht PGB een realistische en realiseerbare strategie en planning zijn opgesteld om de (basis)invoering van het systeem van trekkingsrechten vanaf 1 januari 2015 te bewerkstelligen;
2. Of de belangrijkste stakeholders in voldoende mate en op het juiste bestuurlijke niveau betrokken zijn bij het programma;
3. In hoeverre er afspraken worden/zijn gemaakt over de onderlinge samenwerking en hetgeen er door de verschillende partijen wordt/moet worden opgeleverd;
4. Of er sprake is van een goede risicobeheersing om het programma – gegeven de dynamiek waarin het programma opereert – beheersbaar uit te kunnen voeren;
5. Of de belangrijkste stakeholders een gedeeld beeld hebben over wat er op 1 januari 2015 wordt opgeleverd, hoe de doorontwikkeling er na 1 januari 2015 uit ziet/zou moeten zien en wat ieders rol en verantwoordelijkheid is in de verdere optimalisatie van het systeem van trekkingsrechten na afronding van plateau 1.

Aanleiding en doeleinden van de Gateway™ Review

Bij een OGC Gateway Review 0 kan een breed scala aan vraagstellingen en onderwerpen aan bod komen. Op basis van de fase waarin het programma zich bevindt en de vraagstelling van de opdrachtgever, zal tijdens de voorbereiding van de OGC Gateway Review 0 de opdrachtgever samen met het reviewteam bepalen wat de focus en de relevante aspecten voor de betreffende OGC Gateway Review 0 zijn.

Bij het uitvoeren van een OGC Gateway Review 0 wordt een organisatie op hoofdlijnen doorgelicht. Hierbij worden zes hoofdaandachtsgebieden gehanteerd:

1. Beleid- en bedrijfscontext
2. Business en stakeholders
3. Beheer van de beoogde resultaten
4. Risicomanagement
5. Beoordeling van reeds geboekte resultaten
6. Gereedheid voor volgende fase, levering van de resultaten.

Appendix A geeft een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review 0.

Uitvoering van de Gateway™ Review

Deze Gateway Review 0 op het programma Trekkingsrechten PGB is uitgevoerd van 15 t/m 19 september 2014 te Den Haag.

De leden van het Gateway Reviewteam zijn vermeld op de frontpagina.

Appendix B bevat de lijst van geïnterviewden.

Appendix C bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.

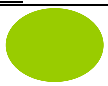
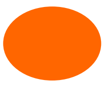
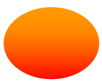
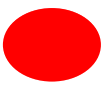
Woord van dank

Het Gateway Reviewteam bedankt alle geïnterviewden voor hun openhartigheid waardoor ons werk mogelijk was. Het team trekkingsrechten PGB bedanken we voor een goede voorbereiding en facilitering gedurende de reviewweek.

Gateway Delivery Confidence Assessment (conclusies)

Delivery Confidence uitspraak	R.O.G.-status: **Oranje/Groen**
Het Gateway Reviewteam is van mening dat de datum van 1 januari 2015 voor implementatie van het vastgestelde ambitieniveau voor het stelsel van trekkingsrechten PGB haalbaar is, maar constateert tevens dat een aantal maatregelen om dit te realiseren moet worden genomen. Daarnaast is er sprake van een sterke afhankelijkheid van het goed verlopen van de gegevensuitwisseling tussen partijen. Iets dat buiten het programma valt. Tevens moet worden opgemerkt dat het ambitieniveau van wat op 1 januari 2015 wordt geïmplementeerd vooral is gericht op technische en organisatorische haalbaarheid op de korte termijn en niet op het structureel goed functioneren van het stelsel. Partijen zijn het er over eens dat verdere ontwikkeling noodzakelijk is. Naast het implementeren van de functionaliteiten op 1 januari 2015 dient er ook een technische, organisatorische en bestuurlijk adequate basis te zijn om die verdere ontwikkeling mogelijk te maken. De op korte termijn te nemen maatregelen hebben betrekking op: – de communicatie richting betrokken partijen (gemeenten, zorgkantoren), PGB houders, Tweede Kamer. Het Gateway Reviewteam constateert dat er op dit gebied veel onduidelijkheid bestaat. VWS dient hierin een sterkere, regisserende rol te nemen. – de sturing van het programma. Er is brede overeenstemming over het feit dat sinds het voorjaar van 2014 een sterke verbetering is opgetreden in de regisserende rol van VWS. Deze erkenning moet worden verzilverd door in de komende tijd de regie stevig(er) door te trekken. Voor wat betreft de maatregelen die op de verdere ontwikkeling zijn gericht gaat het om: – het ontwikkelen van een visie op de uiteindelijk op termijn te realiseren functionaliteiten van het stelsel en de weg – technisch, organisatorisch en bestuurlijk – om daar te komen; – een adequate besturing van deze verdere ontwikkeling van het stelsel na de geplande afronding van het huidige programma op 1 april 2015. Hierbij is een duidelijke lead van VWS noodzakelijk.	

De R.O.G-status van de Delivery Confidence uitspraak dient de volgende definities te gebruiken.

R.O.G	Criteria
	Een geslaagde implementatie van het programma/project (binnen de tijds-, begrotings- en kwaliteitseisen) is zeer waarschijnlijk; er zijn in dit stadium geen grote problemen die de uitvoering ernstig lijken te bedreigen.
	Een geslaagde implementatie lijkt zeer waarschijnlijk, maar er zal voortdurend voor moeten worden gewaakt dat risico's niet omslaan in grote problemen die de implementatie bedreigen.
	Een geslaagde implementatie lijkt waarschijnlijk, maar er zijn reeds aanzienlijke problemen waar het management aandacht aan moet besteden. Deze problemen lijken in dit stadium oplosbaar, als ze nu worden aangepakt hoeft de begroting en/of deadline niet te worden overschreden.
	Een geslaagde implementatie van het programma/project is onzeker. In meerdere essentiële opzichten zijn er grote risico's of problemen. Er zijn dringende maatregelen nodig om te zorgen dat deze worden aangepakt en om vast te stellen of het haalbaar is om ze op te lossen.
	Een geslaagde implementatie van het programma/project lijkt onhaalbaar. Er zijn grote problemen (met de project/programmadefinitie, tijdsplanning, begroting of te leveren opbrengsten) die in dit stadium niet beheersbaar of oplosbaar lijken. Het kan nodig zijn het programma/project te herstructureren en/of de algehele levensvatbaarheid opnieuw te beoordelen.

Samenvatting van Aanbevelingen
Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen

Ref. Nr.	Aanbeveling	Kritiek/ Essentieel/ Aanbevolen
1.	Zet sterker in op het gekozen model van programmasturing en versterk de financiële component hierbinnen.	Essentieel (Doe binnenkort)
2.	Expliciteer de besluitvormingsprocedure en markeer de genomen besluiten.	Kritiek (Doe onmiddellijk)
3.	Verbeter de communicatie richting partijen en hun achterban over de vergaderingen van de stuurgroep en de daarin genomen besluiten en leg de verantwoordelijkheid hiervoor bij VWS.	Kritiek (Doe onmiddellijk)
4.	Schenk aandacht aan het gelijk schakelen van de verwachtingen over hetgeen per 1 januari geïmplementeerd zal zijn. Dit geldt breder dan de uitvoerende partijen, ook PGB houders en politiek (bijvoorbeeld een technische briefing van de Kamer).	Aanbevolen
5.	Laat de verschillende ketenpartners hun complete terugvalscenario's, gericht op continuïteit van zorg, beschikbaar stellen op een afgesproken termijn en zorg binnen het programma dat deze op elkaar worden afgestemd en hetzelfde go/nogo moment wordt gehanteerd (SMART).	Essentieel (Doe binnenkort)
6.	Zorg voor een professionele nazorg met de juiste mandaten waardoor in ieder geval problemen van PGB houders kunnen worden gerepareerd.	Aanbevolen
7.	Kies in de governance voor één Stuurgroep die zowel de taaksturing als de sturing van de ontwikkeling als verantwoordelijkheid heeft.	Aanbevolen
8.	Kies voor de programmatische inrichting van de doorontwikkeling onder regie van VWS en ga pas over op de beheerfase als deze doorontwikkeling is afgerond.	Essentieel (Doe binnenkort)
9.	Richt de doorontwikkeling op beheersbaarheid en kosteneffectiviteit van de dienstverlening.	Aanbevolen
10.	Voer een audit uit op de mate waarin het systeem waarin plateau 1 wordt gerealiseerd gebruikt kan worden voor verdere doorontwikkeling.	Essentieel (Doe binnenkort)

Kritiek (Doe onmiddellijk) – Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten is het van het grootste belang dat het programma onmiddellijk actie onderneemt.

Essentieel (Doe binnenkort) – Om de kans op een succesvolle uitkomst te vergroten dient het programma/project binnenkort actie te nemen.

Aanbevolen – Het programma/project kan zijn voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling.

Bevindingen en aanbevelingen

1. Besturing

Bevindingen

Het Gateway Reviewteam constateert dat er brede waardering bestaat voor de verbeteringen in de sturing door VWS die zijn doorgevoerd na de vorige review in het voorjaar van 2014. VWS heeft duidelijk meer de lead genomen en in een programmatische aanpak voorzien. Echter, de tijd tot implementatie van plateau 1 op 1 januari 2015 is erg kort en op punten zal er nog scherper moeten worden gestuurd. In zijn algemeenheid valt het het Gateway Reviewteam op dat er wisselende beelden bestaan over wie waar op welk moment precies voor verantwoordelijk is en hoe en in welk gremium de besluitvorming tot stand komt.

Kenmerkend voor de onduidelijkheid in de besluitvorming is gang van zaken over de definitieve scope van plateau 1. Enkele issues uit de brief van de VNG van 22 juli zijn weliswaar, zo meldt de programmaleider, meegenomen, maar nog niet formeel bekrachtigd. Hierdoor is voor betrokken partijen niet volledig helder of plateau 1 definitief vast staat.

Zo is bijvoorbeeld pas op een laat moment duidelijk geworden dat SVB voor implementatie van plateau 1 systeemtechnische vernieuwingen heeft doorgevoerd, die de aanpak voor de toekomstige ontwikkelingen mogelijk beïnvloeden.

Daarnaast zijn de rapportages van partijen over de voortgang, behalve die van de SVB, weinig SMART en geven niet voldoende handvat voor integrale projectsturing. Het elkaar aanspreken op te leveren prestaties kan hierdoor niet op een transparante manier plaats vinden.

Bij partijen bestaat onduidelijkheid over de financiële aspecten van het nieuwe stelsel van trekkingsrechten gebaseerd op de drie wetten. De uitvoeringskosten zijn onhelder vanwege gepercipieerde onhelderheid van de tarieven van de SVB, en de onduidelijkheid van de aantallen PGB houders die in de verschillende wetstrajecten vallen. De laatste onduidelijkheid impliceert ook dat de financiële omvang van de toe te kennen trekkingsrechten niet voldoende bekend is, omdat budgetten nog over de de verschillende zorgcategorieën (Jeugd, WMO, WLZ) kunnen variëren. Juist hierin manifesteert zich de onderlinge afhankelijkheid van ketenpartijen en de noodzaak om hier integraal op te sturen.

Aanbevelingen

- Zet sterker in op het gekozen model van programmasturing en versterk de financiële component hierbinnen.
- Expliciteer de besluitvormingsprocedure en markeer de genomen besluiten.

2. Communicatie

Bevindingen

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat de communicatie naar de ketenpartijen ongelijk en ongelijktijdig plaatsvindt. Zorgkantoren en gemeenten die deelnemen aan de regiestructuur zijn beter geïnformeerd. De informatie naar de eigen achterban loopt volgens de geïnterviewden niet soepel. Hoe dichter men op het uitvoeringsniveau zit hoe scherper in de interviews de eventuele zorgen voor een goede start per 1 januari worden gearticuleerd.

Er is verschil in bekendheid met wat nou precies binnen de eigen rol en verantwoordelijkheid moet gebeuren om een goede implementatie van het trekkingsrechtensysteem mogelijk te maken en wat plateau 1 nou precies behelst. Er is sprake van een ongelijke tred. Ook wordt sterk geredeneerd vanuit een gewenste uitvoeringssituatie en daartegen afgezet wordt de beginsituatie per 1 januari (plateau 1) als mager faciliterend beleefd, voor zowel de ketenpartijen als uiteindelijk de PGB houder. Het is het Gateway Reviewteam opgevallen dat de teleurstelling daarover veelal geformuleerd wordt in termen van niet vrijkomen van inverdienwinst voor het eigen (bedrijfsvoering)systeem. Dit terwijl gelijktijdig begrip lijkt te

bestaan, dat nieuw beleid moet worden ingeregeld en transitiewinst over het algemeen pas later komt. Gelijkschakeling van het informatieniveau en van de verwachtingen die partijen hebben over de mogelijkheden op korte termijn, bijvoorbeeld ten aanzien van fraudebestrijding, verdienen aandacht. Ook de politieke verwachtingen spelen hierbij een belangrijke rol.

De achterliggende periode heeft veel energie gevraagd van alle partijen voor het gereedmaken maken de eigen bijdrage aan het proces binnen de keten. De aandacht voor de PGB houder en de ambitie om zijn/haar zelfredzaamheid met een makkelijk toegankelijk en werkbaar uitvoeringssysteem te ondersteunen heeft daar mogelijk onder geleden. Ondanks de inbreng van Per Saldo vanuit het gebruikersperspectief, is er nog geen duidelijke communicatiestrategie richting de PGB houder. Er wordt in de werkgroep communicatie wel aan gewerkt op basis van input van PGB houders.
Deze strategie moet twee invalshoeken afdekken. Enerzijds de administratief-technische procedures en anderzijds de inhoudelijke component van het trekkingsrecht.
Voor wat betreft het eerste wordt er wel afgestemd in de werkgroepen en men beoordeelt elkaars brieven, dan weer neemt iemand initiatief voor een informerend memo. Er wordt gewerkt met een communicatiekalender, maar desondanks komt het erg ad hoc en weinig gecoördineerd over. Wat betreft de inhoudelijke vragen van PGB houders heeft het Gateway Reviewteam niet geconstateerd dat er een strakke regie is op het opstellen van Q&A's en het tijdig beantwoorden daarvan. Het risico is dan ook groot dat betrokken partijen na 1 januari onvoldoende toegerust zijn om op eenduidige wijze en met voldoende vaart de binnenkomende vragen te beantwoorden. Om hierin verbetering te brengen is een hoge snelheid van beantwoording binnen VWS als wetgever en beleidsverantwoordelijke nodig, die nu niet verzekerd is. Immers de neiging van het beleidsdepartement is uiterste terughoudendheid op de inhoud zolang de regelgeving nog niet formeel vast staat. Gegeven de korte periode die tot 1 januari rest, is een andere insteek gewenst.

Aanbevelingen

- Verbeter de communicatie richting partijen en hun achterban over de vergaderingen van de stuurgroep en de daarin genomen besluiten en leg de verantwoordelijkheid hiervoor bij VWS.
- Schenk aandacht aan het gelijk schakelen van de verwachtingen over hetgeen per 1 januari geïmplementeerd zal zijn. Dit geldt breder dan de uitvoerende partijen, ook PGB houders en politiek (bijvoorbeeld een technische briefing van de Kamer).

3. Risicomanagement

Bevindingen

Het Gateway Reviewteam constateert dat alle energie, niet onbegrijpelijk, wordt ingezet op scenario A; implementatie van plateau 1 op 1 januari 2015. Gevolg is dat elke partij wel bezig is met een eigen terugvalscenario, maar niet in samenhang noch precies uitgewerkt. Zo spreekt men soms over workaround, "we gaan met floppies lopen", "we betalen wel handmatig en zo nodig bij wijze van voorschot", "we geven een beschikking af zonder wettelijke basis", etc. Dit alles vanuit de primaire insteek dat de zorg moet doorlopen en de PGB houder geen last krijgt van de implementatieproblematiek.

Het is noodzakelijk dat onder regie van het programma de verschillende deelscenario's bekend zijn bij alle betrokken partners, worden uitgewerkt en met elkaar worden verbonden. Immers, er moet worden toegewerkt naar een helder go/no-go moment. Op dat moment zal zo veel mogelijk helder moeten zijn hoeveel PGB houders door welke implementatieproblemen worden getroffen. Op dit punt is het programma sterk afhankelijk van het goed verlopen van de gegevensuitlevering tussen betrokken partijen. Iets dat formeel buiten het programma georganiseerd is en afgesproken wordt. Afhankelijk van al deze factoren zal, onverhoopt weliswaar, een terugvalscenario in werking gezet moeten kunnen worden. Daarbij is aandacht voor de juridische aspecten wezenlijk.

Uitgaande van implementatie langs scenario A zal rekening moeten worden gehouden met transitieproblematiek. Een compleet vlekkeloze start is niet voorstelbaar. Daarom zal er gedurende een zekere periode intensieve begeleiding/nazorg moeten plaatsvinden. Ook daarover kan planmatig vooruitgedacht worden. De ontwikkelde terugvalscenario's kunnen hierbij zeker van nut zijn.

Aanbevelingen

- Laat de verschillende ketenpartners hun complete terugvalscenario's, gericht op continuïteit van zorg, beschikbaar stellen op een afgesproken termijn en zorg binnen het programma dat deze op elkaar worden afgestemd en hetzelfde go/nogo moment wordt gehanteerd (SMART).
- Zorg voor een professionele nazorg met de juiste mandaten waardoor in ieder geval problemen van PGB houders kunnen worden gerepareerd.

4.Governance 2015 e.v.

Bevindingen

Het Gateway Reviewteam heeft vastgesteld dat er een concept governancemodel is voor 2015 en verder. Hoewel hierover nog niet besloten is, is dit wel de ingezette richting. In de gesprekken met het Gateway Reviewteam is meermaals aangegeven dat VWS de regie op de uitvoering moet hebben, ook na 2015. VWS zal dit structureel in moeten richten in haar organisatie. VWS wordt evenwel gekenschetst als een beleidsdepartement dat hier niet vanzelfsprekend de benodigde competenties voor in huis heeft. Hierin zal dus stevig geïnvesteerd moeten worden.

In het governancemodel wordt een Taakbestuur Dienstverlening SVB in personele unie voorgesteld met een Stuurgroep Ontwikkelingsactiviteiten SVB. Er is een taakbesturing vereist volgens de richtlijnen van de eigenaar van de SVB (SZW), maar dat behoeft niet een (apart) Taakbestuur. In het governancemodel ware het daarom beter beide sturingsprocessen te combineren in één stuurgroep met twee aandachtsgebieden:
1. De regie op de uitvoering en dienstverlening (Taakbesturing)
2. Doorontwikkeling na plateau 1.
Het eerste aandachtsgebied is blijvend, terwijl het tweede aandachtsgebied t.z.t. na realisatie van de plateaus vervalt. Bij de invulling van deze stuurgroep moet scherp gekeken worden naar noodzakelijkheid van participatie van vertegenwoordigers van partijen, met het oog op rol en mandaat.

Voor de doorontwikkeling na plateau 1 ligt een projectmatige aanpak meer voor de hand dan het voorstel dat nu voorligt om deze activiteiten vanuit de lijn op te pakken, mede gelet op het hierboven geschetste prioritair beleidsmatige karakter van de organisatie van VWS. Juist de strakkere sturing door programmamanager en projectleiders vanaf medio april dit jaar heeft het doel, de realisatie van plateau 1 per 1 januari 2015, dichterbij gebracht. De complexheid van het veld vraagt om een projectmatige sturing van de doorontwikkeling van het systeem van PGB trekkingsrechten.

Belangrijk bij de verdere inrichting is dat beseft wordt dat het hier gaat om een ontwikkeltraject en niet om een stabiel beheersproces met een reguliere change procedure. Daarom plaatst het Gateway Reviewteam vraagtekens bij het nu al inrichten van bijvoorbeeld een Change Advisory Board. De ontwikkeltaken en specifieke changeprocedure horen onderdeel te zijn van het programma, aangestuurd door de Stuurgroep.

Aanbevelingen

- Kies in de governance voor één Stuurgroep die zowel de taaksturing als de sturing van de ontwikkeling als verantwoordelijkheid heeft.
- Kies voor de programmatische inrichting van de doorontwikkeling onder regie van VWS en ga pas over op de beheerfase als deze doorontwikkeling is afgerond.

5.Doorontwikkeling

Bevindingen

Gemeenten, zorgkantoren en PGB houders hebben veel verschillende wensen en zullen ongetwijfeld nog tijdens de uitvoering nieuwe wensen krijgen. Dat zal ook voor de SVB gelden. Ook zal een belangrijk doel van de stelselwijziging, namelijk fraudebestrijding, kunnen leiden tot nieuwe functionele wensen. Alles zal niet tegelijk gerealiseerd kunnen worden, of zelfs in het geheel niet. Naast genoemde overwegingen blijven voor afweging altijd ook kosten-baten analyses nodig, gevolgd door prioritering en besluitvorming. Daarop blijft een strakke regie nodig vanuit VWS. Met het oog op beheersbaarheid van het systeem is terughoudendheid ten aanzien van de diversiteit van dienstverlening door SVB gewenst. Denkbaar is de doorontwikkeling te richten op een beperkt aantal dienstverleningspakketten, met een eigen kostenplaatje en bijbehorend tarief.

Ten aanzien van het te gebruiken systeem constateert het Gateway Reviewteam dat het bestaande systeem bij de SVB reeds is vernieuwd om implementatie van plateau 1 mogelijk te maken. Voor een verdere doorontwikkeling is het wel nodig dat nog onderzocht wordt of deze nieuwe basis voldoende is om plateau 2 en 3 ook in te richten, of dat een verdere vernieuwing nodig is, of zelfs een volledig nieuw systeem. Overigens is daarbij wel inzicht nodig in de op termijn te realiseren functionaliteiten (stip op de horizon). Dit is geen onderdeel van de IT audit die nu wordt uitgevoerd. Hiertoe zal in het kader van de doorontwikkeling een specifieke opdracht moeten worden gegeven. Omdat de opzet van de doorontwikkeling afhankelijk is van de uitkomsten van een dergelijke verkenning zal een volgende, specifiek toegesneden audit op redelijk korte termijn plaats moeten vinden.

Het programma is aangewezen als een groot ICT project waarover gerapporteerd wordt aan de Tweede Kamer. Het betreft zeer zeker een ingewikkelde transitie, maar de feitelijke ICT investeringen in het systeem liggen beneden de norm die geldt voor dergelijke grote projecten. In de programmabegroting zijn ook veel niet ICT kosten opgenomen, zoals bijvoorbeeld het invoeren van de zorgcontracten in het systeem en de telefonische dienstverlening. Voor 2015 zou aan de hand van de ICT projectbegroting de status van groot ICT project heroverwogen kunnen worden, afhankelijk uiteraard van de feitelijke ontwikkelingsvereisten van plateau 2 en 3.

Aanbevelingen

- Richt de doorontwikkeling op beheersbaarheid en kosteneffectiviteit van de dienstverlening.
- Voer een audit uit op de mate waarin het systeem waarin plateau 1 wordt gerealiseerd gebruikt kan worden voor verdere doorontwikkeling.

De volgende Gateway™ Review is wenselijk op het moment dat men van start wil gaan met de daadwerkelijke doorontwikkeling (voorjaar 2015).

APPENDIX A

Doelen Gateway™ Review 0: Strategie en bereik

Tijdens de OGC Gateway Review 0 kan in elke fase van een programma getoetst worden in hoeverre een programma op koers ligt, waarbij de bestaansgrond voor het programma en de planning als uitgangspunt worden genomen. Daarnaast toetst het reviewteam de aanpak, de beoogde resultaten en de voortgang van de trajecten die onderdeel van het programma uitmaken (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de overige OGC Gateway Reviews is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de OGC Gateway Review 0 ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid.
In dit type Gateway kunnen onder andere de volgende vragen aan bod komen:

- Is duidelijk welke resultaten er gehaald worden en waarom dat nú moet?
- Past de verandering binnen de strategische koers van de organisatie(s)?
- Is er vertrouwen dat de programma-aanpak tot succes gaat leiden?
- Is er aansluiting met andere programma’s en projecten?
- Zijn de belanghebbenden in beeld en is hun steun verzekerd?
- Is er een realistische planning en effectieve controle van de voortgang?
- Is er een passende sturing voor de huidige programmafase?
- Zijn de benodigde financiële en andere bronnen beschikbaar?
- Beschikt het programmateam over de juiste kennis en ervaring?
- Wat is er nog nodig om de volgende fase in te kunnen gaan?